

## SOMMAIRE

<b>Introduction.....</b>	<b>4</b>
<b>I. Présentation détaillée du contexte organisationnel des deux entreprises.....</b>	<b>5</b>
1. Le groupe RATP : une entreprise publique engagée dans une stratégie de transformation numérique globale.....	5
2. L'Agence France-Presse : une institution médiatique modernisant ses processus administratifs grâce au numérique.....	6
<b>II. Démarche méthodologique et observations réalisées sur le terrain.....</b>	<b>7</b>
1. Élaboration d'une grille d'entretien semi-directif commune.....	7
2. Retour sur les entretiens menés et sur les difficultés rencontrées.....	7
3. Observations directes réalisées sur les terrains d'alternance.....	9
<b>III. Description des transformations numériques observées.....</b>	<b>11</b>
1. RATP – Mise en place de la facturation électronique via la plateforme SY by Cegedim...	11
2. AFP – Dématérialisation des factures et automatisation des relances via ATOC.....	12
<b>IV. Gains, limites et tensions générées par les transformations numériques.....</b>	<b>14</b>
1. Analyse critique des effets de la transformation numérique à la RATP.....	14
2. Analyse critique des effets de la transformation numérique à l'AFP.....	15
<b>V. Enjeux transversaux à surmonter afin de réussir durablement.....</b>	<b>17</b>
1. L'appropriation des outils : un apprentissage à plusieurs vitesses.....	17
2. La fracture générationnelle et culturelle face au digital.....	17
3. L'accompagnement humain encore trop limité.....	17
4. Les fournisseurs et partenaires externes : les grands oubliés.....	18
5. Une gouvernance et des processus encore à stabiliser.....	18
<b>VI. Comparer la maturité numérique de la RATP et de l'AFP avec le modèle DIMM.....</b>	<b>19</b>
1. Stratégie : une ambition réglementaire vs une logique d'optimisation.....	19
2. Organisation : structuration en construction à la RATP, fonctionnement stabilisé à l'AFP	19
3. Personnel : fracture générationnelle à la RATP, appropriation progressive à l'AFP.....	20
4. Offre : des processus critiques impactés dans les deux cas.....	20
5. Technologie & Innovation : une solution complexe à la RATP, une plateforme mieux intégrée à l'AFP.....	21
6. Environnement : pression réglementaire à la RATP, logique économique à l'AFP.....	21
<b>VII. Axe prioritaire de recommandation pour la RATP : renforcer l'accompagnement humain autour de la plateforme SY.....</b>	<b>22</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>23</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>24</b>

## Introduction

Pendant nos périodes d'alternance, on a tous été confrontés à des outils numériques, des nouvelles méthodes de travail ou des projets en cours de digitalisation. Certains changements étaient visibles, d'autres plus discrets, mais dans tous les cas, ils ont eu un impact sur notre quotidien en entreprise.

Depuis la crise sanitaire du Covid-19, ces transformations se sont encore accélérées. Télétravail, outils collaboratifs, automatisation, dématérialisation des processus : de nombreuses entreprises ont été poussées à se réorganiser rapidement, parfois dans l'urgence, pour continuer à fonctionner. Aujourd'hui, le numérique ne se limite plus à l'informatique : il touche directement la manière de gérer les équipes, de suivre les projets, d'échanger des données, ou encore de piloter la performance.

Dans ce dossier, on a choisi de se concentrer sur deux transformations numériques concrètes que nous avons observées sur nos terrains d'apprentissage :

- L'une au sein de la **RATP**, acteur public de la mobilité urbaine, la mise en place d'une stratégie d'innovation transversale portée par la Direction du Digital et de l'Innovation, illustrée ici par le passage à la facturation électronique via la plateforme SY by Cegedim;
- À l'**AFP**, au sein du service Administration des Ventes, un projet de dématérialisation des factures et d'automatisation des relances clients a été mis en place pour moderniser le suivi financier grâce à la plateforme ATOC qui est retranscrites automatiquement sur BO (Business Object) pour améliorer la gestion et le contrôle des données.

Ces deux exemples sont intéressants à comparer, car ils concernent des structures très différentes mais qui partagent une volonté commune : gagner en efficacité, fiabiliser les processus, réduire les tâches répétitives et s'adapter aux exigences du numérique.

Notre analyse s'appuie sur des entretiens avec des professionnels, des observations de terrain, et sur le modèle DIMM, un outil qui permet d'évaluer la maturité numérique d'une organisation à travers six leviers : stratégie, organisation, personnel, offre, technologie et environnement.

Dans un premier temps, nous présenterons le contexte organisationnel des deux entreprises et des services concernés. Nous décrirons ensuite les transformations numériques observées et leurs effets concrets. Enfin, à l'aide du modèle DIMM, nous comparerons les deux terrains afin de dégager les principaux défis et de proposer un axe prioritaire de transformation pour la suite.

# I. Présentation détaillée du contexte organisationnel des deux entreprises

## 1. Le groupe RATP : une entreprise publique engagée dans une stratégie de transformation numérique globale

Le groupe RATP (Régie Autonome des Transports Parisiens) est un Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) qui joue un rôle central dans la mobilité urbaine en Île-de-France et à l'international. Il compte plus de 73 000 collaborateurs répartis dans 16 pays, ce qui en fait l'un des plus grands opérateurs de transport public au monde. En plus d'exploiter les réseaux de métro, bus, tramway et RER, le groupe s'engage activement dans la transition écologique et l'innovation technologique.

Depuis plusieurs années, la RATP a amorcé une transformation numérique globale, en lien avec sa stratégie "RATP 2030". Celle-ci vise à moderniser les infrastructures, améliorer l'expérience voyageur, renforcer la performance des services internes, mais aussi encourager une gouvernance numérique responsable. Cette dynamique s'appuie sur des investissements importants dans des domaines comme l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la data, la maintenance prédictive, ou encore les véhicules autonomes.

La transformation analysée dans le cadre de ce dossier concerne les démarches menées au sein de la Direction du Digital et de l'Innovation, une direction stratégique de la RATP pilotée par Madame Sylvie Bugoni. La DDI est rattachée à la Direction générale et agit de manière transversale auprès des différentes directions métiers.

Deux interlocuteurs principaux ont été mobilisés pour comprendre cette transformation :

- **Guillaume Blouet**, responsable du pilotage des financements d'innovation, intervient dans le périmètre Innovation de la direction D&I où il sont environ une quarantaine. En tant qu'acteur transverse, il observe au quotidien les effets de la digitalisation sur ses activités : généralisation des outils collaboratifs (SharePoint, OneDrive), automatisation de certains suivis, standardisation documentaire, etc.
- **Nicolas Gusto**, quant à lui, est membre de la Communauté Digitale et de l'Académie du Digital, également au sein de la direction D&I, mais plus spécifiquement dans le pôle rattaché à la D-TEAM (Digital, Transformation Et Accompagnement des Métiers) où ils sont environ une vingtaine. Il travaille étroitement avec Philippe Martinage, référent de la transformation digitale des services supports. Il accompagne les projets numériques transverses à l'échelle groupe, de piloter des actions d'acculturation digitale (via les formations de l'Académie du Digital), et de remonter les besoins exprimés par les directions métiers.

Ces apports croisés nous permettent de situer la transformation numérique de la RATP à la fois du point de vue utilisateur et du point de vue stratégique, ce qui sera essentiel pour l'analyse menée dans la suite du dossier.

## 2. L'Agence France-Presse : une institution médiatique modernisant ses processus administratifs grâce au numérique

L'AFP (Agence France-Presse) est une agence de presse internationale dont le siège est à Paris. Elle est présente dans plus de 150 pays, avec un effectif d'environ 1 000 collaborateurs. L'agence couvre l'actualité mondiale sous tous ses formats (texte, photo, vidéo, infographie) et fournit des contenus à de nombreux médias, institutions et entreprises.

Dans un environnement où l'information circule de plus en plus vite et où les modèles économiques évoluent, l'AFP doit moderniser ses processus internes pour rester agile et compétitive. Cette modernisation concerne non seulement les métiers éditoriaux, mais aussi les fonctions administratives et financières.

La transformation numérique étudiée dans ce dossier se situe au sein du service Administration des Ventes (ADV), en charge de la gestion des contrats, de la facturation et du suivi des paiements. Elle repose principalement sur deux leviers :

- la dématérialisation des factures, avec l'abandon progressif des envois postaux au profit d'envois électroniques via la plateforme ATOC ;
- l'automatisation des relances clients, qui permet de générer des rappels automatiques en cas de retard de paiement.

Ce projet, porté en interne par Karim Wartelle (gestionnaire ADV), Maïssane SASSI (assistante gestionnaire ADV) Mounir Ben Slama (Manager) et Sacha Ralin (Chef ADV), en lien avec la Direction des Systèmes d'Information, vise à réduire les délais de traitement, améliorer la traçabilité, limiter les erreurs et optimiser le taux de recouvrement.

Parallèlement, l'AFP conduit une transition numérique plus large de ses activités, mais notre étude se concentre volontairement sur cette transformation des processus ADV, car elle constitue un cas concret de digitalisation d'une fonction support.

Enfin, un entretien direct n'a pu être réalisé avec d'autres membres porteurs du projet, pour des raisons de disponibilité. Cependant, Maïssane SASSI travaillant activement depuis 2024 sur la numérisation et la digitalisation des informations présentées nous permet donc d'avoir accès aux documents internes et de l'évolution générale de ces projets.

## II. Démarche méthodologique et observations réalisées sur le terrain

Dans le cadre de cette analyse, nous avons adopté une démarche méthodologique mixte, qui repose à la fois sur des observations réalisées en alternance, des échanges avec des professionnels, et l'utilisation d'un cadre d'analyse structurant : le modèle DIMM (Digital Internet Maturity Model). Ce modèle nous a permis d'évaluer le niveau de maturité numérique de chaque entreprise selon six leviers clés : la stratégie, l'organisation, le personnel, l'offre, la technologie et l'environnement.

### 1. Élaboration d'une grille d'entretien semi-directif commune

Afin de recueillir des données qualitatives directement auprès des professionnels impliqués dans les transformations numériques, nous avons élaboré une grille d'entretien semi-directif commune (cf. **Annexe 1**). Celle-ci a été conçue collectivement par notre équipe, avec l'objectif de structurer les échanges tout en laissant une place importante à la parole libre de l'interlocuteur. Elle comportait des questions portant sur l'origine de la transformation (contexte, objectifs, acteurs décisionnaires), sa mise en œuvre (étapes, calendrier, accompagnement), les outils utilisés (plateformes, logiciels, procédures), les impacts perçus sur l'organisation, les pratiques de travail et les relations internes ou externes, ainsi que sur les freins, les leviers identifiés et les perspectives d'évolution.

Cependant, nous avons choisi de l'adapter en fonction du contexte de chaque entreprise et du profil des personnes interrogées. Nous avons adapté la grille à chaque terrain, tel que l'ajustement du vocabulaire entre transport public et agence de presse, la sélection de certaines questions selon le profil des répondants (chef de projet, référent digital, utilisateur final) et approfondissement de thèmes jugés sensibles, comme la cybersécurité, la relation avec les fournisseurs ou la gestion du changement.

L'objectif était de conserver une cohérence méthodologique tout en tenant compte de la réalité propre à chaque organisation ; les différentes versions de la grille et leurs ajustements spécifiques sont présentées en **Annexe 2**.

### 2. Retour sur les entretiens menés et sur les difficultés rencontrées

#### a. Entretiens réalisés chez l'entité de la mobilité urbaine

À la RATP, plusieurs entretiens ont été réalisés, chacun apportant un éclairage complémentaire sur la transformation numérique du groupe.

Guillaume Blouet, responsable du pilotage des financements d'innovation depuis treize ans, a partagé une expérience marquée par une évolution brutale et parfois mal vécue de l'environnement numérique. Utilisateur quotidien d'outils comme Teams, SharePoint, OneDrive ou SY by Cegedim, il constate une transformation massive depuis la crise sanitaire, avec la montée en puissance du télétravail et la disparition des repères classiques de l'environnement de travail. Cette évolution a altéré sa relation au travail, en brouillant les frontières entre vie

personnelle et professionnelle. Il évoque une surcharge mentale alimentée par les notifications continues, la multiplication des canaux de communication, et une perte de lien humain liée à la virtualisation des échanges. Les réunions sans caméra, les interactions impersonnelles et la formalisation excessive des échanges ont, selon lui, appauvri la qualité du dialogue professionnel. Il souligne aussi une fracture générationnelle : les jeunes collaborateurs adoptent rapidement les nouveaux outils, tandis que les plus expérimentés – dont lui-même – rencontrent plus de difficultés à s'appropriier ces usages. Enfin, il alerte sur les effets pervers de certains outils, comme la plateforme SY, dont les rejets automatiques non justifiés entraînent une charge de travail supplémentaire et provoquent parfois l'abandon des fournisseurs mal accompagnés

**Benoît Fourmi**, chef de projet Digital Learning au sein de la DETAM, apporte un éclairage complémentaire sur les réponses apportées à ces constats. Spécialiste de l'ingénierie pédagogique, il conçoit les contenus de l'Académie du Digital, la plateforme interne de formation au numérique. Ce dispositif a pour mission de proposer des parcours de formation accessibles à tous, quelle que soit la direction ou le niveau de maturité digitale des agents. Il souligne la richesse de l'offre : modules e-learning, podcasts, MOOC internes, ateliers en présentiel, classes virtuelles... Les thématiques abordées vont des fondamentaux (prise en main de SharePoint ou Teams) aux sujets plus avancés (IA, cybersécurité, outils data). Mais il reconnaît également les limites de diffusion : tous les agents ne connaissent pas ces ressources, et leur accès dépend souvent de l'appui du management local. Il insiste sur le besoin de renforcer la visibilité de l'offre, de développer une culture d'apprentissage continue, et de mieux ancrer la formation dans les situations de travail réelles.

**Nicolas Gusto**, membre de la Communauté Digitale, s'est justement exprimé sur cette dimension d'accompagnement. Son rôle transversal l'amène à soutenir l'appropriation des outils numériques dans les différentes fonctions support : finances, achats, RH, juridique... Il précise que chaque direction dispose désormais de relais digitaux, de parcours de formation adaptés, et parfois de référents internes chargés de guider les équipes sur les outils du quotidien. Il insiste sur le fait que l'acculturation numérique ne peut être uniforme, car chaque métier a ses contraintes et ses rythmes. Ainsi, pour les agents en lien avec les fournisseurs ou les fonctions comptables, l'accompagnement porte sur la maîtrise des processus de facturation et des outils documentaires. Pour les RH, il s'agit d'intégrer les nouvelles plateformes de gestion des talents ou de dématérialisation des dossiers collaborateurs. À chaque fois, des supports sont créés (fiches pratiques, webinaires, tutoriels) et mis à disposition sur les portails internes. Cependant, malgré ces dispositifs, Nicolas reconnaît une hétérogénéité persistante dans les usages, liée à la maturité numérique de chacun, à la culture de direction, mais aussi à l'investissement des managers dans la conduite du changement. Pour lui, le défi n'est plus tant de proposer des outils que de garantir une appropriation réelle, durable et alignée avec les pratiques métiers. Cela passe par un meilleur dialogue avec les équipes, une animation active des communautés internes, et une évaluation régulière de l'impact des dispositifs d'accompagnement.

Ces trois entretiens, en croisant les perspectives utilisateur, pédagogique et stratégique, ont constitué une base essentielle pour comprendre les enjeux de la transformation numérique à la RATP et alimenter notre analyse à l'aide du modèle DIMM.)

## b. Tentatives d'entretien dans l'organisation médiatique et ses limites rencontrées

Dans le cadre de notre analyse de la transformation numérique menée à l'AFP, notre groupe avait initialement prévu de réaliser un entretien collectif avec les porteurs du projet de dématérialisation de la facturation et d'automatisation des relances. Cependant, en raison de contraintes de confidentialité et de disponibilités internes, l'accès direct aux responsables projet a été limité.

Malgré cela, nous avons pu nous appuyer sur une source précieuse et directe : l'une des membres du groupe étant en alternance au sein du service Administration des Ventes (ADV) de l'AFP, impliquée au quotidien dans le suivi opérationnel de la transformation numérique observée. Cela a permis de compenser l'absence d'entretien formel collectif, en mobilisant une posture d'observation participante, fondée sur une immersion professionnelle concrète dans le périmètre concerné. Notre analyse s'appuie ainsi sur plusieurs matériaux complémentaires :

- Des **observations directes du fonctionnement du service ADV**, en lien avec l'usage de la plateforme ATOC (facturation et relances) ;
- Des **échanges informels et entretiens spontanés** avec les collaborateurs impliqués dans la mise en œuvre du projet (gestionnaires, support IT, responsables fonctionnels) ;
- L'exploitation de **documents internes** produits dans le cadre de l'alternance, tels que des supports de procédure, des tableaux de suivi ou des reportings mensuels (voir Annexe 5) ;
- Un **retour d'expérience métier** précieux, permettant d'évaluer les effets concrets de la transformation sur les pratiques quotidiennes, les outils utilisés et les interactions au sein du service.

La principale limite réside dans l'absence d'un entretien officiel et collectif avec l'ensemble de l'équipe projet, ce qui restreint l'accès à certains arbitrages stratégiques. Toutefois, le **croisement des données disponibles** et l'ancrage terrain permettent de dégager une vision opérationnelle solide. L'utilisation du **modèle DIMM** a permis de structurer l'analyse selon une grille rigoureuse, en prenant du recul sur les apports, limites et enjeux du projet numérique observé à l'AFP.

## 3. Observations directes réalisées sur les terrains d'alternance

Nos périodes d'alternance nous ont permis d'observer, dans chaque organisation, les effets concrets des transformations numériques engagées, à travers des situations réelles, parfois complexes, et souvent révélatrices des limites du "tout-numérique".

### a. Observations à la RATP

À la RATP, nous avons constaté une utilisation généralisée d'outils collaboratifs numériques tels que SharePoint, OneDrive ou Microsoft Teams. Ces outils permettent de centraliser les documents, de collaborer à distance sur des supports communs et de mieux suivre l'évolution des projets budgétaires. Cependant, leur appropriation reste inégale selon les profils, et

certaines pratiques anciennes continuent de coexister, ce qui génère parfois des décalages dans les méthodes de travail et une perte de fluidité dans les échanges.

Au-delà des outils collaboratifs internes, nous avons également pu observer l'impact de la transformation numérique sur des relations externes clés, notamment avec les fournisseurs. Par exemple, dans le cadre du processus de facturation, le passage par l'outil SY a modifié en profondeur les circuits habituels. Désormais, la facture n'est plus envoyée directement à la comptabilité fournisseurs : elle doit être déposée sur la plateforme SY, puis passer par plusieurs étapes de validation automatisées. Un robot contrôle la conformité du document et peut rejeter une facture, sans nécessairement indiquer la raison du refus. Ce manque de lisibilité peut engendrer de l'incompréhension, voire de la frustration du côté des prestataires. Dans certains cas, des fournisseurs finissent par perdre patience, estimant que la collaboration devient trop complexe ou chronophage, ce qui peut entraîner une rupture de relation (cf. **Annexe 3**). Ces observations illustrent à la fois les enjeux liés au levier Technologie & innovation (automatisation, standardisation) et au levier Environnement du modèle DIMM (impact sur les partenaires externes). Elles montrent que la réussite d'une transformation numérique suppose non seulement un outil performant, mais aussi une attention à l'ergonomie, à l'accompagnement et à la qualité de la communication avec l'écosystème externe.

## **B. Observations dans le groupe AFP**

Au sein du groupe AFP, même si l'entretien collectif avec l'ensemble des porteurs du projet de classe n'a pas pu être réalisé, mon implication directe dans le chantier de dématérialisation et de numérisation de la facturation m'a permis d'observer concrètement les effets de cette transformation sur le fonctionnement du service Administration des Ventes (ADV).

La mise en place du système de relance automatique via la plateforme ATOC a amélioré la rapidité des recouvrements et réduit la charge de travail des gestionnaires, qui réalisaient auparavant un grand nombre de relances manuelles. Parallèlement, la dématérialisation des factures a fluidifié les envois, raccourci les délais et diminué les erreurs liées aux traitements papier. (Sauf pour l'UO AO et MY)(cf. **annexe 6**)

Les bénéfices en termes de productivité et de traçabilité sont réels ; toutefois, des résistances persistent. Certains collaborateurs restent attachés à des méthodes plus traditionnelles, notamment au support papier jugé plus "concret", ou rencontrent des difficultés lors de la gestion d'anomalies dans ATOC. Ces constats renvoient directement aux leviers Personnel et Organisation du modèle DIMM, rappelant l'importance d'un accompagnement continu, d'une pédagogie adaptée et d'un suivi régulier pour favoriser une appropriation durable des outils.

Ces observations de terrain, issues de mon expérience au sein du projet et des échanges informels avec les équipes ADV, permettent de replacer chaque outil numérique dans son contexte d'usage réel, en identifiant à la fois les gains opérationnels et les tensions qu'ils peuvent générer. Elles constituent un matériau essentiel pour la suite de l'analyse, dans laquelle les deux transformations étudiées seront détaillées, puis évaluées à l'aide du modèle DIMM.

### III. Description des transformations numériques observées

#### 1. RATP – Mise en place de la facturation électronique via la plateforme SY by Cegedim

La dernière transformation numérique engagée par la RATP concerne la dématérialisation complète du processus de facturation, aussi bien en émission qu'en réception. L'objectif est double : d'une part, moderniser les pratiques internes en s'éloignant progressivement du traitement papier ; d'autre part, anticiper les obligations légales liées à la loi deFactO, qui rendra la facturation électronique obligatoire à partir du 1er septembre 2026.

La RATP a ainsi choisi de s'équiper d'une plateforme intermédiaire dédiée, nommée SY by Cegedim, afin de recevoir les factures des fournisseurs au format électronique et de transmettre ses propres factures de manière dématérialisée. Ce changement répond également à un enjeu national majeur : lutter contre la fraude à la TVA en assurant une meilleure traçabilité des transactions.

Au-delà du simple changement d'outil, cette transformation numérique représente un tournant organisationnel profond pour la RATP. Elle permet une standardisation des flux de facturation, une centralisation des échanges, ainsi qu'une réduction significative des délais de traitement. Elle s'inscrit également dans une logique d'harmonisation des pratiques entre services et avec les partenaires externes. Mais surtout, elle permet à la RATP d'anticiper les futures obligations réglementaires, en laissant le temps aux équipes de s'approprier les outils et de s'ajuster progressivement, plutôt que de devoir absorber brutalement la réforme en 2026.

La mise en place de la facturation électronique a été pensée comme une transformation progressive. Plusieurs mesures d'accompagnement ont été mises en place, notamment :

- L'ouverture d'une boîte mail dédiée permettant aux agents de remonter les difficultés rencontrées sur la plateforme SY.
- La mise à disposition de formations internes sur l'outil, ainsi que des ressources issues de l'écosystème Académie du digital RATP, pour aider les collaborateurs à s'adapter à cette nouvelle interface.
- La désignation de référents internes, capables d'expliquer aux fournisseurs comment utiliser la plateforme, et de répondre à leurs interrogations en cas de blocage.
- Une cartographie complète des processus de facturation est en cours de construction, pilotée notamment par notre équipe. Cette cartographie permet d'identifier les étapes clés qui contribue à la formalisation de procédures pour l'ensemble des directions concernées.

Ce projet mobilise une grande diversité d'acteurs, en interne comme en externe. Du côté RATP, plusieurs services sont directement impliqués : la comptabilité fournisseurs, la direction financière, les prescripteurs de commandes, ainsi que la direction du digital et de l'innovation (D&I). Les équipes en lien avec les fournisseurs jouent un rôle central, puisqu'elles doivent accompagner ces derniers dans l'adoption de la nouvelle plateforme. En externe, l'ensemble des fournisseurs partenaires de la RATP sont également concernés, car ils doivent désormais adapter leur mode de transmission des factures au système SY.

La plateforme SY by Cegedim constitue donc l'outil central de cette transformation. Des outils complémentaires internes (messagerie, espace documentaire, tutoriels, FAQ, etc.) ont été mis en place pour faciliter la prise en main de la solution.

Plusieurs points positifs ont déjà été identifiés :

- Une meilleure visibilité sur les flux de factures en attente ou en traitement ;
- Une réduction du volume de traitement manuel au sein de la comptabilité ;
- Un gain de temps pour les services opérationnels, à condition que le processus soit respecté ;
- L'engagement fort de certains référents internes, qui participent à diffuser les bonnes pratiques et à accompagner les fournisseurs.

Cette transformation, bien qu'utile et alignée avec les évolutions légales, reste encore en phase de déploiement et soulève plusieurs points de vigilance.

Certains agents peinent à s'approprier la plateforme SY, notamment en raison de la multiplication des procédures, du manque de clarté sur certains rejets automatiques de factures, ou de l'absence de justification explicite en cas de refus par le robot de validation. Cette situation peut provoquer une perte de temps, de l'incompréhension, voire de la frustration, tant en interne que chez les fournisseurs.

Dans certains cas, des partenaires externes, mal accompagnés ou mal informés, finissent par abandonner la collaboration, estimant que le processus est trop complexe (cf. **Annexe 3**). Cela montre que la transformation numérique, même si elle est techniquement bien pensée, peut produire des effets négatifs si elle n'est pas suffisamment expliquée, soutenue, et intégrée aux réalités métiers.

## 2. AFP – Dématérialisation des factures et automatisation des relances via ATOC

À l'AFP, la transformation numérique la plus récente concerne la dématérialisation du processus de facturation client, couplée à l'automatisation des relances en cas de retard de paiement. Ce projet s'inscrit dans une dynamique globale de modernisation des fonctions

support, et plus particulièrement du service Administration des Ventes (ADV), un maillon clé pour la gestion de la relation client et de la trésorerie.

L'objectif principal est d'optimiser les envois de factures et de fiabiliser le suivi des paiements, tout en réduisant les coûts liés à l'envoi postal. Grâce à cette nouvelle organisation, les factures sont désormais envoyées par e-mail, ce qui permet une meilleure traçabilité et une accélération des délais de transmission. En parallèle, le système mis en place permet de générer automatiquement des relances lorsque des retards de paiement sont détectés, réduisant ainsi la charge administrative du service ADV.

L'outil central de cette transformation est la plateforme ATOC, qui permet à la fois l'envoi électronique des factures et le déclenchement des rappels clients. Le choix de cette solution a permis à l'AFP de mieux suivre les flux financiers, de limiter les erreurs de saisie, et de rendre les processus plus transparents.

La mise en œuvre du projet s'est faite progressivement, avec plusieurs phases de test, puis un déploiement plus large à l'échelle de l'organisation. Un accompagnement a été assuré auprès des équipes ADV et IT : des formations ont été organisées, et un cadre méthodologique structuré a été adopté pour sécuriser la montée en compétence des utilisateurs.

Les parties prenantes impliquées sont multiples. D'un côté, l'équipe ADV, avec notamment Karim Wartelle, assure la gestion opérationnelle des factures et le suivi des relances. De l'autre, Sacha Ralin, responsable de la transformation numérique, pilote le projet dans sa globalité. Mounir Ben Slama, manager transverse, supervise l'alignement stratégique du projet avec les objectifs de l'organisation. Enfin, les équipes informatiques assurent le développement, le déploiement et le suivi de la plateforme ATOC.

L'AFP a également pris soin de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de cette transformation : des ateliers internes et des communications ciblées ont permis de renforcer l'adhésion. Le projet est ainsi perçu comme un levier de modernisation efficace, en particulier dans un contexte économique tendu pour les médias.

Plusieurs éléments de réussite peuvent être soulignés : la hausse du volume de factures électroniques, la réduction des erreurs manuelles, et la réactivité dans le suivi des paiements. L'adoption de la plateforme ATOC semble bien engagée, notamment dans les services les plus exposés à la relation client.

Cependant, quelques freins subsistent. Certaines unités opérationnelles (UO), notamment celles historiquement ancrées dans des processus papier, manifestent des réticences à abandonner les anciennes pratiques. En outre, l'intégration d'ATOC avec d'autres outils internes reste perfectible, ce qui peut créer des ruptures dans les chaînes de traitement. Enfin, bien que des formations aient été organisées, la formation continue des utilisateurs est un axe d'amélioration important, afin d'assurer une montée en compétence durable et homogène.

## IV. Gains, limites et tensions générées par les transformations numériques

### 1. Analyse critique des effets de la transformation numérique à la RATP

#### a. Des avancées concrètes vers la modernisation et la conformité

La transformation numérique engagée par la RATP, à travers le passage à la facturation électronique via la plateforme SY by Cegedim, représente une avancée stratégique cohérente avec les exigences réglementaires à venir et les ambitions d'optimisation interne du groupe. Cependant, cette évolution soulève également des tensions d'ordre organisationnel, technique et humain, qui interrogent directement la capacité de l'entreprise à accompagner durablement ses agents et ses partenaires dans ce changement.

D'un point de vue opérationnel, la digitalisation du processus de facturation permet une meilleure traçabilité, une réduction des délais de traitement et une vision plus fluide des flux comptables. Elle allège en partie la charge administrative de certains services internes, en automatisant des tâches répétitives comme la vérification de la conformité des factures ou le suivi des statuts. Elle permet également à l'entreprise de se positionner en avance sur la future loi deFacto, évitant ainsi un choc d'adaptation en 2026.

#### b. Complexité technique, tensions relationnelles et fatigue numérique

Mais au-delà de ces gains, cette transformation révèle plusieurs zones de fragilité. En premier lieu, la complexité du nouvel outil (SY), combinée à l'absence d'explication claire lors du rejet automatique des factures, crée un flou pour les utilisateurs comme pour les fournisseurs. Ce manque de lisibilité, en particulier quand le robot valide ou refuse sans justification apparente, génère un sentiment de frustration et une perte de temps. Dans les cas les plus extrêmes, certains prestataires en viennent à abandonner leur collaboration, préférant renoncer à un marché plutôt que de devoir naviguer dans un processus perçu comme trop opaque et rigide (cf. **Annexe 3**).

En interne, la transformation produit également des effets contrastés sur les équipes. Certains collaborateurs s'adaptent rapidement aux nouveaux outils et participent activement à leur diffusion, notamment en relayant les informations auprès des fournisseurs ou en formalisant les nouveaux circuits. Mais d'autres expriment une fatigue numérique croissante, particulièrement ceux qui ont connu un environnement professionnel plus classique avant la crise sanitaire. L'entretien mené avec Guillaume Blouet a permis d'illustrer cette fracture générationnelle : pour lui, comme pour d'autres profils expérimentés, l'arrivée de plateformes numériques, de visioconférences à répétition, de partages dématérialisés, a fragilisé la barrière entre vie pro et perso, notamment avec le télétravail. Il déplore la perte de lien humain, la disparition des réunions physiques, et le sentiment de parler "dans le vide" lors de visioconférences sans caméra, là où auparavant les échanges étaient directs et humains.

### c. Une transformation qui nécessite un pilotage plus humain et progressif

Ces éléments soulignent que la transformation numérique ne peut pas être analysée uniquement à travers un prisme technologique ou stratégique. Elle doit intégrer des dimensions psychologiques, culturelles et relationnelles, qui influencent directement sa réussite ou son rejet. L'existence de dispositifs comme l'Académie du Digital ou les formations proposées par Benoît Fourmi montre que l'entreprise en est consciente, mais leur diffusion reste perfectible. Tous les collaborateurs n'ont pas encore suivi ces modules, et certains n'en connaissent même pas l'existence. Cela renforce l'idée que l'acculturation numérique ne peut être laissée au hasard, et nécessite un pilotage de la transformation qui soit aussi humain que technique.

En somme, la transformation numérique portée par la RATP illustre bien les ambivalences de la digitalisation dans les grandes organisations : entre modernisation indispensable, adaptation parfois douloureuse, et nécessité d'accompagner les changements de manière progressive, personnalisée et compréhensible.

## 2. Analyse critique des effets de la transformation numérique à l'AFP

### a. Une digitalisation progressive mais inégalement intégrée

À l'AFP, la transformation numérique opérée au sein du service Administration des Ventes, via la plateforme ATOC, marque une avancée importante dans la modernisation des fonctions support de l'agence. En facilitant la dématérialisation des factures et l'automatisation des relances clients, ce projet répond à un triple objectif : réduire les coûts, fiabiliser les processus, et optimiser la gestion de la relation client. Cette évolution, bien que discrète, constitue un levier stratégique essentiel dans un contexte économique tendu pour les médias.

Du point de vue opérationnel, la digitalisation a permis un gain de temps notable pour les équipes ADV. Les relances automatisées libèrent les gestionnaires de tâches répétitives, et l'envoi par e-mail des factures accélère les échanges tout en améliorant la traçabilité. Les erreurs humaines sont moins fréquentes, et le suivi des paiements s'effectue désormais de manière plus structurée, grâce à l'intégration des flux dans un seul outil. À cela s'ajoute une réduction significative des frais d'impression et d'affranchissement.

### b. Une modernisation encore perfectible sur le plan humain et technique

Cependant, malgré ces résultats encourageants, la transformation numérique menée à l'AFP rencontre certaines limites. L'entretien prévu avec les acteurs clés du projet (notamment Sacharalin ou Karim Wartelle) n'a pas pu avoir lieu, ce qui reflète aussi une forme de fermeture ou de méfiance vis-à-vis de l'évaluation externe du changement. Cette posture révèle peut-être une transformation plus « top-down » que participative, dont les impacts réels restent partiellement invisibles pour ceux qui n'en sont pas directement responsables.

D'un point de vue technique, l'intégration de la plateforme ATOC avec les autres outils de gestion reste incomplète, générant parfois des redondances ou des ruptures dans le traitement des informations. Certaines équipes doivent encore jongler entre plusieurs systèmes, ce qui nuit

à la fluidité attendue de la digitalisation. Par ailleurs, les réticences au changement restent fortes dans certaines unités encore habituées à des processus papier. Ces résistances, principalement culturelles, traduisent un besoin d'accompagnement renforcé.

Les formations initiales mises en place ont permis une montée en compétence rapide, mais elles souffrent d'un manque de suivi dans le temps. Certains collaborateurs expriment un besoin d'actualisation régulière, notamment lorsque de nouvelles fonctionnalités sont ajoutées ou que des problèmes techniques émergent. Ce déficit d'accompagnement continu limite l'appropriation complète de l'outil et peut engendrer des usages partiels, voire des contournements.

c. Une digitalisation utile, mais qui demande une stratégie d'acculturation plus solide

L'expérience de l'AFP montre que la digitalisation, même bien pensée, ne peut réussir que si elle est pleinement intégrée aux réalités terrain. La plateforme ATOC offre de réels atouts, mais son efficacité dépend directement de la manière dont elle est comprise, acceptée et utilisée par les équipes. Le manque de dialogue entre porteurs de projet et utilisateurs finaux, conjugué à une certaine rigidité des processus, laisse entrevoir un risque : celui d'un outil sous-exploité, voire rejeté à long terme si les résistances ne sont pas prises en compte.

En somme, la transformation numérique de l'AFP reflète les dilemmes classiques des projets digitaux dans les grandes structures : entre progrès technique et inertie organisationnelle, entre pilotage stratégique et vécu opérationnel. L'enjeu ne réside plus seulement dans le choix des outils, mais dans la manière de faire vivre la transformation, en l'inscrivant dans un processus d'apprentissage collectif, de formation continue et de dialogue ouvert.

## **V. Enjeux transversaux à surmonter afin de réussir durablement**

Même si les environnements et les projets numériques analysés dans les deux organisations sont très différents, notre étude fait apparaître un certain nombre de défis communs, qui dépassent le simple cadre technologique. Ces défis montrent que la réussite d'une transformation numérique dépend autant de l'outil choisi que de la manière dont il est intégré dans les pratiques de travail et les relations humaines.

### **1. L'appropriation des outils : un apprentissage à plusieurs vitesses**

Dans les deux structures, les outils numériques ne sont pas toujours bien compris ni pleinement utilisés par l'ensemble des collaborateurs. À la RATP comme à l'AFP, certains agents peinent à s'approprier les nouvelles plateformes (SY pour la facturation, ATOC pour les relances clients), ce qui génère des incompréhensions, de la lenteur, voire erreurs.

L'appropriation dépend fortement du profil utilisateur : expérience passée, exposition aux outils digitaux, mais aussi confiance personnelle dans le numérique. Elle dépend également du niveau d'accompagnement proposé localement. Résultat : les usages avancent à des rythmes différents d'un service à l'autre, ce qui fragilise la cohérence globale des processus.

### **2. La fracture générationnelle et culturelle face au digital**

Un deuxième point commun observé concerne la fracture entre générations dans l'usage des outils numériques. Les collaborateurs les plus jeunes s'adaptent facilement aux nouveaux supports (visioconférences, documents partagés, automatisations), tandis que les plus expérimentés, ayant travaillé longtemps avec des méthodes traditionnelles, peuvent ressentir une perte de repères, voire une forme d'isolement. Ce décalage ne concerne pas uniquement les outils, mais aussi la manière de communiquer et de collaborer (ex : réunions Teams sans caméra vs réunions physiques).

### **3. L'accompagnement humain encore trop limité**

Dans les deux cas, les transformations s'appuient sur des dispositifs d'accompagnement (Académie du Digital à la RATP, formations à ATOC à l'AFP), mais ceux-ci restent souvent insuffisants ou inégalement diffusés.

Les formations touchent certains profils, mais pas tous, et leur existence n'est pas toujours bien connue. Le soutien apporté aux utilisateurs dépend fréquemment du service, de la hiérarchie ou de la proactivité individuelle. Faute de suivi dans la durée, les difficultés rencontrées au quotidien remontent mal, les mêmes questions reviennent et l'adhésion collective reste fragile.

#### 4. Les fournisseurs et partenaires externes : les grands oubliés

Un autre défi transversal concerne les acteurs externes impliqués dans les processus numériques. À la RATP, plusieurs fournisseurs ont du mal à s'adapter à la plateforme SY, ce qui engendre parfois des abandons de collaboration. À l'AFP, le lien avec les clients est également modifié par l'automatisation des relances, ce qui peut déshumaniser la relation commerciale si rien n'est fait pour garder un contact personnalisé. Ces constats montrent qu'une transformation numérique ne doit pas se limiter aux frontières de l'organisation, mais intégrer les interactions avec l'écosystème externe.

#### 5. Une gouvernance et des processus encore à stabiliser

Un autre défi transversal tient à la gouvernance des projets et à la stabilisation des processus.

Du côté de la RATP, toutes les procédures liées à SY ne sont pas encore formalisées et certains circuits de validation restent flous ; cela crée des zones de doute sur "qui fait quoi" en cas de blocage ou d'exception. De l'autre l'AFP, l'intégration d'ATOC avec les autres outils de gestion est incomplète, ce qui oblige certaines équipes à jongler entre plusieurs systèmes et à ressaisir des informations.

Ces éléments montrent que la transformation numérique ne consiste pas seulement à installer un nouvel outil, mais à repenser et clarifier l'ensemble de la chaîne de traitement : responsabilités, règles de gestion, modes de coordination entre services.

## **VI. Comparer la maturité numérique de la RATP et de l'AFP avec le modèle DIMM**

Afin d'objectiver notre analyse et d'identifier les facteurs clés de réussite d'une transformation numérique, nous avons mobilisé le modèle DIMM (Digital Internet Maturity Model). Cet outil d'évaluation repose sur six leviers : Stratégie, Organisation, Personnel, Offre, Technologie & Innovation, Environnement. Il permet de situer chaque entreprise dans son niveau de maturité digitale, tout en révélant les forces, les manques, et les points d'appui potentiels. Les résultats de cette analyse sont synthétisés dans les tableaux présentés en **Annexe 5**.

### 1. Stratégie : une ambition réglementaire vs une logique d'optimisation

À la RATP, la transformation numérique est directement liée à une stratégie d'anticipation réglementaire. Le passage à la facturation électronique s'inscrit dans la perspective de la loi deFacto, qui rendra obligatoire ce format dès septembre 2026. Il ne s'agit pas uniquement d'un projet technique, mais bien d'un enjeu stratégique national, qui mobilise l'entreprise dans une dynamique d'alignement anticipé. La vision stratégique dépasse la simple amélioration des processus : elle engage l'organisation dans une transition numérique systémique, pilotée à l'échelle groupe.

Du côté de l'AFP, la stratégie est d'abord centrée sur l'efficacité du service Administration des Ventes. L'outil ATOC a été choisi pour réduire les coûts de traitement, fiabiliser les relances et améliorer les indicateurs de recouvrement. La démarche vise donc essentiellement l'optimisation opérationnelle d'un périmètre précis, sans être directement arrimée à un impératif légal national. La transformation y est plus progressive et localisée, même si ses effets financiers peuvent être significatifs à l'échelle de l'agence.

Les deux projets relèvent donc du même domaine (gestion financière), mais la RATP agit en anticipation d'une obligation légale nationale, ce qui donne un enjeu stratégique plus fort.

### 2. Organisation : structuration en construction à la RATP, fonctionnement stabilisé à l'AFP

Sur le plan organisationnel, les deux entreprises évoluent à des stades différents de maturité. À l'AFP, la transformation a été intégrée dans les routines de travail, avec un fonctionnement déjà stabilisé et une bonne coordination entre les équipes ADV, IT et Finance. Le projet est piloté avec des rôles clairement répartis et des processus définis, bien que des efforts restent à faire pour renforcer l'interopérabilité entre systèmes.

À la RATP, la transformation est toujours en cours de déploiement. Plusieurs directions sont impliquées, mais les rôles et responsabilités sont parfois flous. Les circuits de validation varient selon les directions, et toutes les procédures ne sont pas encore formalisées. La cartographie

des processus, actuellement en construction, vise à clarifier ces circuits. Cela génère pour l'instant une charge organisationnelle importante, mais aussi une opportunité de repenser les interactions internes autour d'un nouveau référentiel commun.

La transformation est plus disruptive et plus difficile à la RATP, mais potentiellement plus porteuse d'enseignements sur les résistances au changement.

### 3. Personnel : fracture générationnelle à la RATP, appropriation progressive à l'AFP

Le levier humain est l'un des plus révélateurs des dynamiques de transformation. À la RATP, la transition digitale s'accompagne d'une fracture générationnelle visible. Les collaborateurs expérimentés, comme Guillaume Blouet, témoignent de la difficulté à s'adapter aux nouveaux outils collaboratifs, et plus largement aux nouveaux modes de travail induits par la digitalisation (visioconférences, télétravail, partage dématérialisé...). Cette évolution, surtout depuis la crise sanitaire, a fragilisé la barrière entre vie professionnelle et personnelle, et peut générer une forme de fatigue numérique. À l'inverse, les profils plus jeunes adoptent plus rapidement les outils comme Teams ou SharePoint, ce qui peut créer des décalages dans les pratiques internes. Des dispositifs de formation existent (Académie du Digital, référents internes), mais leur diffusion reste inégale et ne suffit pas toujours à réduire la fatigue numérique ressentie par certains.

À l'AFP, la montée en compétence semble mieux accompagnée et plus homogène. Des formations ont été proposées aux gestionnaires ADV et aux équipes informatiques, et les outils mis en place sont perçus comme utiles et faciles d'accès. Des résistances ponctuelles subsistent, notamment dans certaines unités, mais elles ne remettent pas en cause l'appropriation générale du dispositif. L'enjeu reste néanmoins d'assurer un soutien régulier dans la durée, afin d'éviter que l'adhésion initiale ne s'effrite avec le temps.

### 4. Offre : des processus critiques impactés dans les deux cas

Les transformations numériques étudiées ont un impact direct sur la qualité de service des processus concernés. À la RATP, la facturation fournisseur est un processus critique, car il conditionne la fluidité de la relation avec les prestataires. L'introduction d'un outil automatisé comme SY by Cegedim permet une meilleure traçabilité et une réduction des délais, mais les rejets de facture non justifiés, ainsi que la complexité de l'outil, fragilisent la relation avec les fournisseurs. Dans certains cas, cela a mené à des abandons de collaboration, ce qui est révélateur de l'impact opérationnel d'une transformation mal comprise (voir **Annexe 3**).

À l'AFP, le projet concerne la facturation client et les relances. La mise en place de la plateforme ATOC a permis de rationaliser les envois, de limiter les erreurs humaines et de suivre plus efficacement les retards de paiement. La transformation y est perçue comme un gain, tant par les gestionnaires ADV que par les services en charge du recouvrement. Cela montre que même une transformation limitée dans son périmètre peut avoir un impact significatif sur la performance globale.

## 5. Technologie & Innovation : une solution complexe à la RATP, une plateforme mieux intégrée à l'AFP

Sur le plan technologique, les deux organisations ont fait des choix différents. La RATP a opté pour une plateforme intermédiaire (SY by Cegedim), robuste mais encore difficile à maîtriser pour de nombreux utilisateurs. L'outil repose sur des règles de gestion automatiques, peu lisibles, et parfois perçues comme arbitraires. La documentation est en cours, les formations en place, mais l'appropriation reste inégale, ce qui fragilise l'efficacité du dispositif.

À l'AFP, ATOC est plus simple à utiliser. Il est déjà intégré aux pratiques du service ADV, et les relances automatiques sont bien perçues. En revanche, son intégration avec d'autres outils métiers reste limitée, ce qui génère encore des ressaisies ou des ajustements manuels. L'enjeu technologique principal à l'AFP est donc l'interopérabilité, tandis que pour la RATP, il s'agit d'abord de maîtriser l'outil et de diffuser une culture d'usage partagée.

## 6. Environnement : pression réglementaire à la RATP, logique économique à l'AFP

Enfin, le contexte externe dans lequel s'inscrit chaque projet joue un rôle déterminant. À la RATP, la transformation est imposée par l'État, dans le cadre de la réforme de la facturation électronique. Il s'agit donc d'un enjeu de conformité, qui dépasse l'entreprise et concerne tout le secteur public et parapublic. Cette pression réglementaire renforce l'urgence de mise en œuvre, mais offre aussi un levier stratégique puissant pour mobiliser les équipes.

À l'AFP, l'environnement est plutôt économique. La digitalisation des fonctions ADV répond à une recherche d'efficacité, dans un contexte où les médias subissent une pression budgétaire importante. L'enjeu est de maintenir une rentabilité opérationnelle, tout en continuant à assurer un service client de qualité. La transformation est donc plus progressive, mais aussi plus souple, car elle n'est pas contrainte par une échéance légale.

En croisant ces six axes, notre équipe considère que le terrain RATP constitue le cas d'étude le plus propice à un approfondissement pédagogique. D'abord parce qu'il permet d'observer une transformation en cours, avec ses tensions, ses résistances, mais aussi ses mécanismes d'ajustement. Ensuite parce que le contexte réglementaire impose un cadre structurant, qui pousse l'organisation à évoluer rapidement. Enfin, l'accès à des interlocuteurs clés (Guillaume Blouet, Nicolas Gusto, Benoît Fourmi) nous offre une vision multidimensionnelle du projet, à la fois métier, stratégique et pédagogique.

L'AFP reste un terrain riche et pertinent, notamment en termes de maturité et de résultats visibles, mais notre accès limité aux porteurs du projet réduit notre capacité à en faire une observation complète. C'est pourquoi nous avons choisi de conserver l'AFP comme référentiel de comparaison, tout en concentrant notre analyse principale sur la RATP, qui constitue selon nous le terrain le plus formateur dans le cadre de cette SAÉ.

## **VII. Axe prioritaire de recommandation pour la RATP : renforcer l'accompagnement humain autour de la plateforme SY**

L'analyse croisée des entretiens, des observations de terrain et du modèle DIMM montre que la principale fragilité du projet SY ne réside ni dans le choix de la solution technique ni dans la conformité réglementaire, mais dans son appropriation humaine et organisationnelle. Les difficultés évoquées par les agents (manque de lisibilité des rejets, surcharge de procédures, fatigue numérique, fracture générationnelle) ainsi que par certains fournisseurs, qui jugent le processus complexe et parfois décourageant, indiquent que l'accompagnement proposé n'est pas encore à la hauteur de l'ampleur du changement.

L'axe prioritaire que nous recommandons pour la RATP est donc de muscler l'accompagnement humain et l'acculturation numérique autour de SY. Cela suppose d'abord de clarifier les règles de fonctionnement de la plateforme : les motifs de rejet des factures devraient être expliqués de manière simple et systématique, à l'aide de supports opérationnels (fiches réflexes, tutoriels, FAQ) facilement accessibles aux agents et aux prescripteurs. Cette mise en transparence permettrait de réduire les incompréhensions, les allers-retours et le sentiment de subir un outil opaque.

Ensuite, la formation doit évoluer vers une véritable logique de formation continue. Plutôt que de concentrer l'effort au moment du déploiement, il serait pertinent de proposer des sessions régulières, adaptées aux profils (comptables fournisseurs, prescripteurs, référents, managers, nouveaux arrivants). Ces temps de montée en compétence, combinés à un appui de proximité des référents, favoriseraient une appropriation plus homogène de SY et limiteraient la fatigue numérique ressentie par certains publics.

Enfin, la transformation gagnerait à s'appuyer sur davantage de retours d'expérience et de dialogue avec les parties prenantes. L'organisation de temps d'échange entre directions finance, achats, prescripteurs et DDI permettrait d'identifier les difficultés concrètes, d'ajuster les procédures et de consolider la cartographie des processus. Parallèlement, un effort spécifique devrait être porté sur la relation avec les fournisseurs : information claire sur les attentes de la RATP, webinaires de présentation de SY, canal de support identifié pour les accompagner dans la prise en main de l'outil. En plaçant ainsi le facteur humain – interne et externe – au cœur du dispositif, la digitalisation de la facturation fournisseurs a davantage de chances de devenir, à moyen terme, une source de gains durables en efficacité, en qualité de service et en confiance avec l'écosystème de la RATP.

## Conclusion

Ce travail d'analyse comparative autour de la transformation numérique au sein de la RATP et de l'AFP nous a permis de mieux comprendre les multiples facettes d'un processus digital en entreprise : ses ambitions, ses effets concrets, mais aussi ses fragilités. En croisant des entretiens, des observations terrain et une grille d'analyse structurée via le modèle DIMM, nous avons pu dégager des constats riches, parfois inattendus, et surtout très ancrés dans le réel.

L'analyse des effets produits met en évidence des tensions partagées, notamment sur le plan humain. Dans les deux cas, l'appropriation des outils reste inégale, révélant une fracture générationnelle et un besoin de formation continue trop souvent négligé. L'adhésion ne dépend pas uniquement de la qualité de l'outil, mais aussi de l'accompagnement proposé, de la lisibilité du projet et de l'implication des équipes. À la RATP, l'impact est plus brutal : la plateforme SY by Cegedim, bien que performante sur le papier, déstabilise certains agents et brouille la relation avec les fournisseurs. À l'AFP, ATOC est mieux accepté, mais la transformation reste encore partiellement intégrée à l'écosystème numérique global.

Une transformation numérique ne peut pas être pensée comme un simple changement d'outil : c'est un changement de posture, de culture, de langage parfois. Elle oblige à réinterroger les habitudes, les rôles, les circuits d'information. Et surtout, elle ne peut pas se faire sans une vraie stratégie d'acculturation collective.

Au terme de cette étude, nous retenons que le terrain RATP, bien que plus complexe, s'avère aussi le plus instructif. Il nous permet d'observer une transformation encore en cours, avec ses tâtonnements, ses résistances, mais aussi ses leviers d'action. L'implication de profils variés – utilisateurs finaux, porteurs de projet, responsables stratégiques – nous a offert une vision plurielle, essentielle pour comprendre les mécanismes d'appropriation et de rejet. C'est un terrain vivant, en mouvement, qui correspond pleinement aux exigences pédagogiques de la SAÉ.

L'AFP, de son côté, offre une illustration plus mature d'un processus stabilisé. Elle constitue une base de comparaison pertinente, notamment pour comprendre ce que pourrait devenir la RATP à moyen terme si les efforts d'intégration, de pilotage et de formation se poursuivent. La juxtaposition de ces deux cas éclaire les trajectoires possibles d'une digitalisation réussie ou non dans des contextes organisationnels très différents.

Finalement, cette analyse confirme que la transformation numérique ne peut être réduite à une affaire de logiciels ou de dématérialisation. Elle engage profondément l'entreprise, dans sa stratégie, ses structures, ses relations humaines et son rapport au changement. C'est en croisant ces dimensions que les projets digitaux deviennent réellement porteurs de valeur.

# Annexes

Annexe 1 :

## Grille d'entretien semi-directif — Version commune

### Objectif de l'entretien

Comprendre l'origine, le déroulement et les impacts d'une transformation numérique au sein de l'organisation, du point de vue de l'acteur interrogé (porteur de projet, utilisateur, encadrant, etc.).

### Profil et rôle de l'interlocuteur

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement (poste, missions) ?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce service ?
3. Quel a été votre rôle dans la transformation numérique que nous allons évoquer ?

### Contexte et origine du projet

4. Quelle est la transformation numérique mise en place dans votre service ?
5. Quels étaient les objectifs de cette transformation ?
6. Qu'est-ce qui a déclenché ce besoin ? (enjeux internes ? changement d'outils ? Covid ?)

### Mise en œuvre du projet

7. Comment le projet s'est-il déroulé ? (phases, tests, mise en production...)
8. Quels acteurs ont été mobilisés ? (IT, RH, prestataires externes ?)
9. Les équipes ont-elles été accompagnées ? (formations, tutoriels, réunions ?)

### Bilan, réussites et freins

10. Quels sont, selon vous, les points positifs de cette transformation ?
11. Avez-vous rencontré des freins ou résistances ? Lesquels ?
12. Y a-t-il eu des effets inattendus (positifs ou négatifs) ?

### Enjeux et perspectives

13. Quels sont les principaux défis qu'il reste à relever ?
14. D'autres évolutions numériques sont-elles prévues ?
15. Que recommanderiez-vous à une autre entreprise qui voudrait mener ce type de projet ?

## **Annexe 2 :**

### **Grille d'entretien – AFP (réalisée en interne sans le groupe de classe)**

#### **Contexte :**

Prévue avec les porteurs du projet de transformation du service ADV (Administration des Ventes). L'entretien a eu lieu uniquement en interne.

**Objectifs :** Approfondir la compréhension du projet ATOC (relances automatiques + facturation dématérialisée), son impact, et sa perception par les équipes.

#### **Grille structurée :**

##### **1. Genèse du projet**

- Quand et pourquoi le projet de transformation ADV a-t-il été lancé ?
- Quels problèmes ou besoins a-t-il cherché à résoudre ?

##### **2. Objectifs visés**

- Quelles étaient les priorités ? (réduction des délais, fiabilité, traçabilité, etc.)
- Comment le projet s'inscrit-il dans la stratégie globale de modernisation de l'AFP ?

##### **3. Déploiement de la solution**

- Pourquoi avoir choisi ATOC ?
- Quelles ont été les étapes de mise en place (phases de test, déploiement, retour d'expérience) ?

##### **4. Effets observés**

- Quels sont les principaux résultats constatés (positifs ou négatifs) ?
- Avez-vous pu mesurer des gains concrets (temps, qualité, productivité) ?

##### **5. Accompagnement / formation**

- Quel type de formation a été proposé aux collaborateurs ?
- L'accompagnement est-il encore actif aujourd'hui ?

##### **6. Enjeux humains et résistances**

- Quelles résistances avez-vous rencontrées ?
- Qu'est-ce qui a facilité ou freiné l'adoption de la plateforme ?

##### **7. Perspectives**

- Le projet est-il considéré comme finalisé ?
- Envisagez-vous des évolutions ou des intégrations complémentaires avec d'autres outils ?

## **Grille d'entretien – Nicolas Gusto (Communauté Digitale – RATP)**

**Contexte** : Entretien mené avec un acteur stratégique de la transformation digitale au sein de la Direction du Digital & de l'Innovation (D&I).

**Objectifs** : Comprendre la gouvernance digitale, l'accompagnement des métiers, les dispositifs de montée en compétences et les enjeux structurants de la transformation numérique à la RATP.

### **1. Rôle et missions au sein de la D&I**

- Pouvez-vous présenter votre rôle au sein de la D-Team et de la Direction du Digital et de l'Innovation ?
- En quoi consiste votre mission d'accompagnement des métiers dans leurs projets digitaux ?

### **2. Principes structurants de la transformation digitale**

- Quels sont les principes qui guident aujourd'hui la transformation digitale du groupe ?
- Comment garantissez-vous la cohérence du système d'information à travers les différents projets métiers ?

### **3. Construction des feuilles de route digitales**

- Comment accompagnez-vous les métiers dans la formalisation et la priorisation de leur feuille de route digitale ?
- Quels critères permettent d'évaluer si un projet est cohérent, pertinent et aligné avec les standards du groupe ?

### **4. Accompagnement des collaborateurs et montée en compétences**

- Quels dispositifs de formation ou d'acculturation digitale sont proposés via l'Académie du Digital ?
- Comment adaptez-vous ces dispositifs aux profils métiers moins familiers avec les outils numériques ?

### **5. Gouvernance des projets digitaux**

- Comment fonctionnent les comités d'engagement et les revues de performance digitale dans l'évaluation des projets ?
- Quel rôle joue votre équipe dans l'analyse des budgets, des difficultés et de la maturité des projets digitaux ?

### **6. Enjeux et vision de la transformation digitale**

- Quels sont selon vous les principaux enjeux actuels pour poursuivre la transformation digitale à la RATP ?
- Comment définiriez-vous ce qu'est une "vraie" transformation digitale dans une entreprise comme la RATP ?

### Annexe 3 :

De: Daniel [mailto:...]<...>  
Envoyé: Vendredi 31 octobre 2025 12:12  
À: HORMA Nacima <nacima.horma@ratp.fr>  
Cc: [mailto:...]<...>  
Objet: RE: Suivi de votre demande – Colloque SKEMA Lille (Benjamin Pascal – CIFRE)

Chère Madame Horma

J'abandonne la procédure par SY

C'est **infernale**  
J'ai reçu le Nvx mot de passe valide 15 jours  
Rien ne fonctionne  
Pas même l'accès par l'identifiant du ticket  
C'est une galère

Je suis désolé

### Annexe 4 :

Progression de la dématérialisation					
UO	26/08/2024	30/09/2024	24/02/2025	10/04/2025	17/09/2025
<b>SIEGE</b>	73,51%	74,54%	76,86%	85,02%	84,00%
<b>EU</b>	89,04%	88,14%	91,45%	91,14%	89,85%
<b>AL</b>	28,57%	29,90%	30,32%	25,00%	33,80%
<b>AM</b>	45,37%	45,63%	44,21%	44,79%	53,40%
<b>AF</b>	99,30%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>FA</b>	66,27%	67,44%	79,92%	82,78%	89,21%
<b>AO</b>	5,80%	5,96%	5,00%	5,58%	5,55%
<b>MY</b>	2,37%	2,41%	2,94%	2,94%	3,00%
<b>VDT</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>MONDE</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total Général</b>	<b>51,65%</b>	<b>52,07%</b>	<b>53,69%</b>	<b>57,05%</b>	<b>57,90%</b>

**Annexe 5 :**

Modèle DIMM RATP :

<b>Levier</b>	<b>Niveau</b>	<b>Appréciation</b>
Stratégie	<b>3</b>	Avancé
Organisation	<b>3</b>	Avancé
Personnel	<b>3</b>	Avancé
Offre	<b>4</b>	Optimisé
Technologie & Innovation	<b>4</b>	Optimisé
Environnement	<b>4</b>	Optimisé

Modèle DIMM AFP :

<b>Levier</b>	<b>Niveau</b>	<b>Appréciation</b>
Stratégie	<b>4</b>	Optimisé
Organisation	<b>4</b>	Optimisé
Personnel	<b>3</b>	Avancé
Offre	<b>4</b>	Optimisé
Technologie & Innovation	<b>3</b>	Avancé
Environnement	<b>3</b>	Avancé

**Annexe 6 :**

